

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕВОДА РАБОТНИКОВ В ФОРМАТ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, ПРОКРАСТИНАЦИЯ И ДРУГИЕ ФАКТОРЫ РАБОТЫ В УСЛОВИЯХ НОМЕ-OFFICE

Кравцова А. К.,

*канд. психол. наук, доцент кафедры психологии личности
Саратовского национального исследовательского государственного
университета имени Н.Г. Чернышевского
(Саратов, Россия)*

Аннотация: В статье обсуждаются этапы внедрения формата дистанционной работы в организации, с учетом социально-психологических аспектов восприятия и взаимодействия работников. Проводится кросс-дисциплинарный анализ этих этапов, с позиции организационной психологии, менеджмента и управления персоналом. Перевод в формат дистанционной работы рассматривается как частный случай организационных изменений с демонстрацией методологии работы организационного психолога, в контексте Home-office как разновидности социальной изоляции, с приведением практических рекомендаций по уменьшению рисков в процессе организации этого процесса для работников организации (прокрастинация, управление временем, эмоциональный интеллект).

Ключевые слова: организационные изменения, прокрастинация, эмоциональный интеллект, организационная культура, home-office, дистанционный формат работы.

Annotation: The article discusses the stages of implementing the distance work format in the organization, taking into account the socio-psychological aspects of employee perception and interaction. A cross-disciplinary analysis of these stages is carried out from the perspective of organizational psychology, management and personnel management. The transfer to the distance work format is considered as a special case of organizational changes with a demonstration of the methodology of organizational psychologist work, and in the context of Home-office as a type of social isolation, with practical recommendations for reducing risks in the process of organizing this process for employees of the organization (procrastination, time management, emotional intelligence etc.).

Keywords: organizational changes, procrastination, emotional intelligence, organizational culture, home-office, remote work format.

Период изоляции с психологической точки зрения очень сложен. Проведено множество экспериментов, которые подтверждают повышение

тревожности, экспрессивности и даже появление галлюцинаций у человека в условиях социальной и сенсорной изоляции (Д.Хэбб, Г. Харлоу). С точки зрения эволюции - это объясняется тем, что групповое существование всегда помогало человеку выживать, поэтому без социальной поддержки даже в наши дни, на уровне базовых инстинктов, у homo sapiens появляется неосознанное ощущение угрозы гибели. Также, если нет социального отражения того, насколько адекватны собственные эмоции, человек начинает испытывать дезориентацию (Г.Харлоу, Т. Куперс). Важно обратить внимание и на восприятие времени в условиях изоляции и социальной депривации. Исследования в области морской медицины и космической психологии указывают на то, что в этих условиях человек субъективно воспринимает время не так, как в обычной жизни. Например, одна минута времени в изоляции, субъективно воспринимается как пять, суточный ритм перестраивается на 48 часовую, из которых 36 часов бодрствования, 12 часов сна (М.Сиффре, М.Монталбини). Длительный период изоляции является фактором риска возникновения пограничного расстройства личности и ПТСР (Г.Т.Красильников, Т. Милон). Стресс от изоляции, от необходимости ограничить свою жизнь пространством собственного дома и самыми близкими людьми сейчас испытывают не только супруги, родители и дети, но и работники вместе со своими работодателями. В связи с этим многие компании столкнулись со сложностями перехода на формат дистанционной работы. По настоящий момент ориентируясь на объективные показатели (упущенная прибыль, количество ошибок во взаимодействиях, неуправляемая текучесть персонала, неэффективность работников), становится очевидно, что без учета социально-психологических факторов невозможно внедрить дистанционные элементы управления, даже при наличии проработанных бизнес процессов.

Рассмотрим переход на формат дистанционной работы и организации home-office с точки зрения анализа организационной культуры 4 коммерческих предприятий, численностью от 300 до 2500 человек.

С точки зрения системного подхода, организационная культура - это совокупность определенных элементов, которые поддаются анализу. Возможно привести авторскую классификацию этих элементов, исходя из различных подходов к пониманию организационной культуры, по следующим уровням:

1. Лидер - основа организационной культуры, ее создатель, обычно это собственник, участвующий в управлении, или высший менеджер, объединяющий в себе индивидуально-психологические характеристики, связанные с уверенностью, ответственностью, инициативностью, адаптивностью, самостоятельностью, эмоционально-волевой регуляцией;

-навыки управления групповой динамикой;
-стратегический уровень мышления, при высоких показателях успешного решения оперативных задач.

На данном уровне анализируются и происходят внедрения изменений в такие элементы как стиль руководства(К.Левин), модель управленческих взаимодействий(Л.Н.Аксеновская), роль женщин и мужчин в руководстве(Г.Хофштеде), модель кадрового менеджмента (Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремина), статусные привелегии(Э.Шейн),

2. Работник - изучаются характер отношений между коллегами(О.Е.Стеклова),использование времени, психологические игры(Э.Берн), поведенческие(А.Бандура) и профессиональные модели, система мотивации, каналы обучения, механизмы карьеры и проч.
3. Скрепцы - организационные ценности, базовые предположения(Э.Шейн), история организации, символы, мифы, ритуалы, табу.
4. Медиакультура - коммуникации между работником и организацией, организацией и внешним миром, в этот блок входит язык общения работников, способы обменом информации, декларируемые ценности, лозунги, фирменный стиль, реклама и др.
5. Организация - уровень восприятие организации, как отдельной целостной единицы, рассматриваются миссия, идеал, стратегия, базовые цели, стандарты, структура, критерии эффективности и проч.

Все эти элементы рекомендуется анализировать при внедрении организационных изменений, разновидностью которых является перевод компании на дистанционный формат взаимодействия работников.

К.Левин говорил о наличии движущих и сдерживающих сил, образующих «квазистойчивое» состояние. Чтобы внести изменение в организацию, необходимо нарушить «равновесие», стимулируя движущие силы, к которым можно отнести чувство гордости сотрудника от выполнения задачи, мотивацию или давление руководства, высокое развитие навыков и наличие опыта в выполнении задач и проч., и блокируя сдерживающие, такие как усталость персонала, неформальные нормы, ограничивающие продуктивность, неприязнь к работе сотрудников и др.

При внесении дисбаланса в «квазистойчивое» состояние, наступает эффект «размораживания» организационной культуры. При этапе «размораживания» в первую очередь надо проанализировать силы, влияющие на имеющееся «квазистойчивое» состояния, помня о том, что принцип системности гарантирует, что изменение одного элемента, повлечёт изменение многих других. Следует проанализировать все источники сил: индивидуальный работник, рабочая группа, подсистема или подразделение, организационная система, внешнее окружение.

В рамках этого этапа необходима подготовительная работа с сопротивлением изменениям сотрудников, можно использовать методы информирования – локального (воздействие на неформального лидера, работа с «миссионерами», оповещение сотрудников в корпоративных буклетах, листовках о предстоящих изменениях), группового (конференция с управленческим составом организации, информирование и обсуждение на интернет форумах, освещение в корпоративной печати), - и вовлечение в планирование изменения работников, которых это изменение затронет. Чем меньше сотрудники информированы о происходящих изменениях, тем больше негативной информации они могут придумать при неформальных обсуждениях предстоящих изменений. Это может повлечь чувствительное сопротивление изменениям, способное вызвать финансовые потери организации, проблемы при адаптации, стимулировать текучесть кадров. Поэтому диагностика и сопротивление изменениям - одни из самых важных этапов работы консультанта в стадии «размораживания» организационной культуры.

После этапа «размораживания» следует процесс «изменения», в рамках организационного развития, принято использовать термин «вмешательство». Планируя изменение, необходимо также проанализировать все элементы системы организационной деятельности. В.Бурке и Г.Литвин выделяли следующие: внешняя среда, миссия и стратегия, организационная культура, структура, практика управления, системы (правила и процедуры), климат подразделения, знания и навыки персонала, мотивация, индивидуальные потребности и ценности, индивидуальное и организационное выполнение работы.

Следующий этап после внесения необходимых изменений, является процесс «замораживания», то есть возвращение организацию в «квазиустойчивое» состояние. Первоначальной задачей является интеграция успешно внедрённых изменений подсистемы в систему всей организации. В рамках данного процесса, рекомендациями является также распространение информации об изменениях теперь уже как о свершившемся факте на постоянной основе, обучение и внедрение систем адаптации к внедрённым изменениям, внесение изменений в должностные инструкции и нормативные документы, создание системы получения обратной связи об изменениях и т.д.

После этого необходимо ввести положительное подкрепление произведенным изменениям и систему сопровождения внедрённых процессов, или фиксации полученных результатов. В рамках всех этих процессов необходима поддержка и непосредственное участие руководства организации, управленцев, ответственных за структурные подразделения, в которых происходят изменения, организационный климат, способствующий изменениям, позитивное отношение к предстоящим изменениям как минимум 20% исполнительского персонала. С позиции

организационного психолога и специалиста по управлению персоналом процесс перевода организации на дистанционный формат работы выглядит именно так. Но что происходит в сознании работника?

Если обратиться к этапам культурного шока согласно кривой адаптации по Г.Хофштеде, после этапа очарования изменившимися условиями, наступает первый спад, обычно он имеет место в середине первой трети периода адаптации, финальный кризис наступает при необходимости выхода из измененной культуры, которая стала привычной, «шок возвращения». Следует помнить о том, что необходимо изначально оговорить с работником все сроки работы в формате изоляции на удалении и возможные исходы ситуации, лучше обозначить больший период и его уменьшать, чем несколько раз переносить период окончания, так как при переносе сроков работник испытывает дополнительный стресс.

В удаленном формате работнику сложнее структурировать свое рабочее время и разделить дом и офис, отчего падает эффективность и климат дома становится напряженным. В связи с этим рекомендуется на уровне организации закрепить обязательные ритуалы, обозначив их в структуре дня работника, а также определенные виды совещаний(утренние «пятиминутные» совещания и отчетные мероприятия) для помощи в организации рабочего процесса. Дома работника будет отвлекать от работы семья и привычный быт, для предупреждения этих факторов также рекомендуется согласовать графики всех членов семьи и разграничить время и способы работы.

В организации очень важен корпоративный стиль одежды, который является не только визуальным признаком культуры, но и фактором идентичности сотрудника с организацией. При работе в формате Home-office очень важно также соблюдать деловой стиль одежды во время работы, это позволяет работнику разделять работу и дом, поддерживать дисциплину и психологически «отправлять себя на работу» по утрам.

Прокрастинация также является фактором риска при работе из дома в удаленном формате, работнику необходимо ставить задачи со сроками, а также вести ежедневный хронометраж.

При уменьшении физического контакта при удаленном формате работы, с точки зрения коммуникаций в первую очередь сокращается получение обратной связи от коллег, что может привести работника к дезадаптации.

Как уже говорилось выше, с точки зрения эмоций, человеку сложно воспринимать социальную изоляцию. Вместе с тем, чем более психически развит человек, чем дальше он от первобытного существа(более развита префронтальная кора), тем с большей гармонией он взаимодействует со своими эмоциями, преодолевает базовые инстинкты и испытывает большую разновидность положительных эмоций. В некоторых случаях, когда человеку становится тревожно в одиночестве, это связано не с тем, что ему не хватает других людей, а что ему плохо наедине с собой и со

своими мыслями... В этом случае рекомендуется работа с эмоциональным интеллектом, она всегда начинается с развития навыков понимания собственных эмоций. Что за эмоции испытывает человек, как они называются, в какой момент возникают, что является триггером, который их вызывает. С осознания начинаются перемены.

Возвращаясь к теме изоляции, важно понимать, что сейчас время трансформаций, а трансформация может быть как дегенерацией, так и развитием. Многие люди в изоляции испытывают нервный срыв, существовала даже аналогичная китайская пытка в одиночной камере(которая включала и сенсорную изоляцию). При этом есть и примеры людей, которые успешно преодолели изоляцию. Например знаменитый психолог Виктор Франкл, который выжил в концлагере благодаря смыслам, которые он нашел в своем существовании, дисциплинированные военные, некоторые ученые, которые продолжали в заточении заниматься наукой и выходили в здравом уме, мореплаватели, которые могли осуществлять кругосветные путешествия в одиночестве. Сейчас мир замер, многие становятся дезориентированы, но остаются и те, которые продолжают двигаться в определенном ритме, занимаются саморазвитием, открывают новые грани семейных отношений, ищут гармонию, конструктивно восполняют ресурсы, с вниманием и интересом наблюдают за своими эмоциями, структурируют и меняют реальность в которой существуют. Задача организаций в наши дни создать для своих работников благоприятные условия работы в дистанционном формате, чтобы по окончании кризиса быть на лидирующих позициях.